

経営学全書 17

経営教育論

亀井辰雄 共著
白木他石

丸善株式会社

経営学全書 17

経営教育論

亀井辰雄 共著
白木他石

丸善株式会社

著者の略歴

亀井辰雄

現職 日本大学商学部教授

昭和3年 東京商科大学卒業

白木他石

現職 東京都立大学経済学部教授

昭和16年 東京商科大学卒業

経営学全書 17

経営教育論

¥ 850

昭和46年2月20日発行

©1971

著 作 者

かめ
しら
白

い
き
木

みづ
た
他

お
せき
雄
石

発 行 者

司

忠

発 行 所 丸 善 株 式 会 社

著者との申合せ
により検印省略

郵便番号 103 東京都中央区日本橋2丁目6番地

印刷 読印刷株式会社・製本 株式会社 松岳社

経営学全書発行にあたって

経営学に関する全書、全集は、かつて、また現在わが国においてもいろいろと刊行され、将来また新たな全集も少なからず、公刊されることであろう。それらの編集が、もとよりそれぞれ独自の意味をもち、またもつてであろうが、その内容が経営学の全書といいながら、きわめて多様、多彩で、経営研究に関する固有の意味がかえって不分明なものが少なくない。それは、わが国経営学にはいくつかの学派、学説があり、それぞれきわめて異なった内容をもつことにもよるであろうが、むしろ「経営」の理解の安易さに起因することが多いと思料される点が多く、まことに考えさせられるものがある。

ここに本経営学全書を編集するにあたっては、いまや国際的に一般化しつつあるマネジメントを内容とする経営学の立場をとり、しかも、そのうちもともと固有な見地をとるオーソドックスの立場を堅持した。すなわち、新奇に追従することなく、しかも経営学発展に貢献する新学説、新主張は積極的に吸収し、固有経営学の血となし、肉たらしめることにより、その充実をはかるという立場である。このような経営学固有にして正統派ともいふべき諸課題を四十一巻の大冊に編集し、その各巻の執筆も、このような見地に立脚しつつ、しかも固有経営学発展のために長き努力をかたむけられた研究歴ゆたかなる学者諸氏に依頼した。著名なるわが国経営学者のうち、その学説、学派の相違から、執筆陣へ参加なき諸氏がいささか存在するが、残念なことながら、編集の基本方針によるものであり、またやむを得ることであつた。

したがって本全書は、国際的な、しかも国際的レベルの経営学を学習し、さらにきびしき経営の専門家としての能力の啓発を意図する研究者、教育者、さらに経営者自身にとって、正統派的研究の基本として役立つことを期待している。この意味において本全書は、未熟なる新学説を紹介して経営研究の参考の一助たらしめるよりも、むしろ本全書の研究を出発点として、能力開発に役立ちうる教科書的基本書たらんことを意図としたものである。これはやがて、わが国経営学が直面する混乱を救い、国際的水準への経営研究の向上に役立つとともに、さらに本全書は、この水準を抜いた、より高次の経営への発展の基盤ともなるであろう。今後、次々に発表される新説にも幻惑されることなく、正統的経営研究を基盤とし、この見地から採るべきは採り、学ぶべきものは吸収して、われわれの自力をもって経営学の充実、発展に資すべきである。本全書はその中心となり、基盤となるよう、経営研究の出発点として研究者ならびに経営者すべての座右にそなえられたいと念願するものである。

以上のような本全書出版の編集趣旨は、本全書執筆四十数氏によって賛同、支持され、ここにその質と量において、まれにみる全書を世に送り得た。全執筆者に心から感謝の意を表したい。また、わが国経営学の発展に、きわめて多大の犠牲と努力を払われる丸善株式会社出版部に謝辞を加筆することを許されたい。

昭和四十五年二月

山城 章

序 文

亀井は昨年の夏たまたまカナダのモントリオールで開かれた国際大学協会の第五回大会に出席する機会を得たが、その席上イギリスのある大学の教授から、「日本の最近における驚異的な経済成長、生産性の躍進は大学教育に負うところが大きいのではないか」という質問を受けた。同席の日本人教授達はどうか答えてよいか、しばしとまどったのである。中には「イエス」と答えれば「産学協同」を肯定することになると考えた人もあったようだが、またエコノミック・アニマルという日本人に対する世界的評語を気にする人もあったようである。これに對する亀井の答は実は「ノー」である。大学——のみならず小中高校を含めて学校教育——と産業との間には間接的ではあるにしても、何等かの関連性はあるはずである。特にわが国の小中学校は世界的にも高く評価されている。それを亀井があえて「ノー」と答える理由は外でもない、ここ約二十年にわたる経営教育の発展こそ生産力拡充・経済成長の原動力であると信ずるからである。

iii 序 文

太平洋戦争後の日本の学校教育は国民の教養水準を高めることに重点が置かれた。それも知的水準についてであって、人間形成について十分でなかったことは、今日多くの企業内的不祥事が発生しつづける事実が証明するところである。職能的教育や練成的方法はほとんど省みられなくなったといっても過言ではないのである。わが国において伝統的に有力であった家庭教育も核家族の形成・共働きという家庭構造の変化によって大きな期待を持つことができなくなったのである。このような過程をくぐってきた人間は企業が要望する人間像とは甚だ遠い存

在である。そこで企業は高度化された生産機構に適應させるべく、再教育の必要に迫られるのである。職場内・職場外を問わず、社内機関・社外機関を問わず、企業は自らの手によって計画を立て、人事計画の一環として教育を行う結果となったのであって、この教育が経営教育である。

現在わが国において経営教育は盛んに行われている。多数の機関がセミナーや講習会を実施し、企業自体もそれぞれ専門化した機構を設けて、自社の経営理念の徹底を計り、職場に即応した技能の開発に努めている。このことは大変結構なことである。しかし教育の効果は、どんな教育にしても、単に外的表現だけでは評価できないものである。経営教育の真意を理解し、一貫した方針と持続的の制度としてこれを実施しようとすれば、方法・費用・日常業務との関連性について十分検討することが必要である。本書がこの点について少しでも寄与することができれば、著者としての満足これに過ぎるものはない。

終りに臨み、本書の出版について丸善出版部の諸兄姉が心から協力を惜まなかったことに對し、深く感謝の意を表したい。

昭和四十六年一月

亀井辰雄
白木他石

目次

第一編 経営教育の基本問題と経営者育成……………（亀井辰雄）……………一

第一章 経営教育の現状と将来……………三

一 序……………三

二 経営教育についての基本的な考え方……………四

三 経営教育の定義と範囲……………七

四 経営教育の目的……………八

五 経営教育の主体……………一六

六 経営教育の方法……………一九

七 経営教育の問題点……………二六

経営教育年表……………三四

第二章 経営教育における経営理念……………三六

一 経営理念の意義……………三八

二 経営教育の課題としての経営理念……………四一

三 経営理念の社会性と個性……………四四

四 「理念」教育の方法	四六
-------------	----

第三章 経営倫理と経営教育	五二
---------------	----

一 経営倫理確立の必要性	五二
二 ミドル・マネジメントの職責	五三
三 企業の社会的責任	五七
四 経営倫理要素の分析	六三
五 経営倫理要素の総合	六九
六 涵養・育成の方法	七四

第四章 人間関係と経営教育	八三
---------------	----

一 経営組織における個人	八三
二 パーソナル・コーチングの教育方式としての特質	八四
三 パーソナル・コーチングの利点と弊害	八九
四 パーソナル・コーチングにおける教育担当者	九四
五 パーソナル・コーチングの条件	九六

第五章 経営者の育成	一〇六
------------	-----

一 経営者教育の必要性	一〇六
二 経営者教育の方向	一〇九
三 後継者育成の問題点	一二四

第六章 中堅幹部の育成	二六
-------------------	----

一 中堅幹部の経営における地位	二六
-----------------------	----

二 中層管理者の職能	二八
------------------	----

三 経営教育方法論	三三
-----------------	----

第七章 定型教育の諸問題	三七
--------------------	----

一 定型教育とは	三七
----------------	----

二 C C S	三〇
---------------	----

三 M T P	三六
---------------	----

四 T W I と J S T	四〇
-----------------------	----

第二編 経営教育における監督者育成	四五
-------------------------	----

(白 木 他 石)

第八章 経営教育における監督者の地位	一五
--------------------------	----

一 監督の地位に立つものの範囲	一五
-----------------------	----

二 監督者の職務内容	一五
------------------	----

三 監督者の職務は無定量である	一六
-----------------------	----

四 監督者の資格要件	一六
------------------	----

第九章 監督者と経営教育	一七
--------------------	----

一	監督者教育の目的	一五
二	監督者教育の内容	一六
三	監督者意識の昂揚	一八
四	監督者教育の方法	二二
	(A) 企業内教育の制度 (二二)	
	(B) 企業外教育の諸制度 (二五)	
	(C) 自己啓発法 (二六)	
	(D) 監督者の定型的訓練コース (二七)	
五	事例を中心とした監督者教育の一例	二四
六	監督者教育の今後の問題点	二六
参考文献		二七

第一編 経営教育の基本問題と経営者育成

亀井辰雄

第一章 経営教育の現状と将来

一 序

ここ数年來、各企業、専門団体などが、経営教育の重要性を認識して、その展開に真剣にとり組んでいるようであるが、表現は悪いが、専門団体とはいっても、中には雨後の筍的なものもあるようである。

先年、私が山城教授らと共に渡米した主な目的は、アメリカにおける経営教育の実状を調査することにあつたが、アメリカでは有力企業はもとより、A M Aをはじめとする外部団体の活躍が注目をひいた。しかし、中にはかなり場当りの企画も散見され、わが国の傾向にも類似したものがあるように見受けられた。

このようなわけであるから、われわれは何とかしてわが国において現在行なわれている経営教育の実態をつきとめたいと思つてゐた。たまたま、生産性関西地方本部においても同様な意図があつたので、われわれはその助力の下に関西経営教育研究委員会を組織して、調査研究に乗り出すことになつた。この調査主眼をアンケート調査に置き、今日、議論の渦中にある経営教育とは一体何であるのか、それはいかにあるべきものなのか、また、現在の方法で意図した目的を達成することができるかどうか、などの諸点について、実証的な分析を行なつたのである（亀井辰雄編、経営教育の理論と実例、日本生産性本部、参照）。

われわれの実態調査とはほとんど同時に、東京でも、マネジメント・スクールを中心に経営教育研究会のアンケート調査が行なわれたのであるが、同調査ではそのねらいを、経営者教育と経営幹部の育成においたのである（経営教育研究会編、日本の経営教育、中央経済社、参照）。

しかし、関西における調査は、関西地区の特殊事情もあって、トップ層とその後継者に限定することができなかった。そのためか、一見して非常に広範囲な、焦点のぼけた調査になってしまったと誤解されやすいと思う。

だが、今まで知りえなかった問題点、たとえば、経営教育費と効果測定などに若干のメスを加え、経営教育の今後の展開に一つの足掛かりを得たことは、その目的からいって有益であったと考えられる。

さらに、われわれはこれらの欠点を補う意味において、日本学術振興会経営問題委員会の協力により、包括的なアンケートを試みた。これによって最近のわが国の経営教育の実施状況を総合的に知ることができたと信ずる

（高瀬莊太郎編、経営者教育、経林書房、参照）。

自分以上の調査結果と、その分析を総括して、以下述べるごとき結論に到達する。

一 経営教育についての基本的な考え方

私は現在、いわばアカデミーの側に属している関係からかもしれないが、一般に考えられているような経営教育の概念については、つぎの諸点から、かなり疑問をもっている。

今までの経営教育は単に経営体内部の問題として部分的にとりあげているようだが、果たしてそのような限定

が可能であろうか。つまり経営教育を広義に解すれば一般教育の一つの支柱として、また狭義に解したとしても全社的な教育体系の一環として位置づける必要があると思う。

従来の企業内教育には、産業訓練、実業教育などの考え方なり方法が支配的であったが、今日問題になってい
る経営教育は、当然のことながら、それらとは、ニュアンスを異にした、より近代的な感覚をもつものであると
自分は理解する。しかし現在、ブーム的現象を呈しているわが国の経営教育は、ジャーナリスティックな、外見
の華々しさとは反対に、訓練的要素が多く、内容は貧弱である。換言すれば水漏れをふさぎ一時の小康をうる
といった即効的な期待を経営教育に求めているともいえないだろうか。

経営教育についての私の考え方は——理想論めいて恐縮だが——経営教育は教育の全体系から導き出されるも
のであることに留意しなければならないということである。なぜなら、教育には一応四本の柱（学校教育、家庭
教育、社会教育、経営教育）があり、各々が密接不可分な関係におかれているからである。たとえば、一個人の
成長の跡を顧みると、それぞれの「場」における影響を捨象することはとうてい困難であることから裏付けら
れよう。いいかえれば、人間はこの四つの教育側面を通じてその人間性を完成するものである。

だから経営教育は、すべての教育的要素を勘案して、一個人が本来備えている潜在的能力を経営体においてい
かに開発するかという段階で、初めて意義あるものとなるであろう。くりかえし強調するが、今までの経営教育
は、以上のような多角的な基礎と広い視野をもって考えられていたであろうか。私はこの点を非常に疑問に思う
のである。

戦後、わが国の経営が技術革新などの内外の要請に対応する急速な近代化を推進する過程で、経営教育の必要性が痛感され、それが、今日では経営すなわち経営教育であるという表現さえ使われるほど重視されるに至っている。

この考え方は、私共が訪米した際にも、あらゆる機会で接することができたし、わが国では山城教授が大いに提唱されているところである。私は当初、経営すなわち経営教育という考え方を全面的に支持したが、最近では教育全般のもつ本質的な在り方から経営教育を展開させると、経営諸機能の中に規制される教育に多くの疑問点を抱くようになった。

結論的にその一例をあげると、経営教育の方法論としてパーソナル・コーチングがよく論議と焦点になるが、それを経営教育の体系の中に位置づけることは至難であり、また、厳密な意味で教育であるか否かも明瞭でない。パーソナル・コーチングは管理者が日常業務を通じて部下を育成することにより、先輩後輩の人的序列が培われ、それが一種の美德として評価されているが、パーソナル・コーチングは、本質的には前近代的な手工業時代の親方と徒弟の閉鎖的関係を、近代企業にそのまま延長したにすぎないのではないか。とすれば、これによって経営教育の新しい展開を期待することはとうていできない。

だが一方、とくに中小企業では、パーソナル・コーチングを重視している向きもあるが、どこまでが教育であり、どこからが本来の業務であるのかが判然としていない。この種の方式のみによる教育には限界があると思う。